

УДК 005.52: 001.895

## **СТРАТЕГИЧЕСКИЙ АНАЛИЗ ПОТЕНЦИАЛА ФИРМЫ**

*Д.М. Шурпенкова, 4 курс*

*Научный руководитель – О.Н. Сарахман, к.э.н., доцент*

*Львовский институт ГВУЗ «Университет банковского дела»*

Стратегический аспект проблемы основывается на том, что, прежде всего, необходимо предусмотреть возможные кризисные влияния, частично их оценить и исследовать направления

нейтрализации такого давления, как относительно экономики государства в целом, так и отдельной фирмы, как соотношение ресурсов на входе и ресурсов на выходе ее деятельности.

В условиях жесткой конкурентной борьбы и быстро меняющейся ситуации фирмы должны не только концентрировать внимание на внутреннем состоянии дел, но и вырабатывать долгосрочную стратегию поведения, которая позволяла бы им поспевать за изменениями, происходящими в их окружении. В прошлом многие фирмы могли успешно функционировать, обращая внимание в основном на ежедневную работу, на внутренние проблемы, связанные с повышением эффективности использования ресурсов в текущей деятельности. Сейчас же, хотя и не снимается задача рационального использования потенциала в текущей деятельности, исключительно важным становится осуществление такого управления, которое обеспечивает адаптацию фирмы к быстро меняющимся условиям ведения бизнеса. Ускорение изменений в окружающей среде, появление новых неожиданных возможностей для бизнеса, открываемых достижениями науки и техники, развитие информационных сетей, делающих возможным молниеносное распространение и получение информации, широкая доступность современных технологий, изменение роли человеческих ресурсов, а также ряд других причин привели к резкому возрастанию значения стратегического управления. Не существует стратегии, единой для всех компаний, так же, как и не существует единого универсального стратегического управления. Каждая фирма уникальна в своем роде, поэтому и процесс выработки стратегии для каждой фирмы уникален, так как он зависит от позиции фирмы на рынке, динамики ее развития, ее потенциала, поведения конкурентов, характеристик производимого ее товара или оказываемых ее услуг, состояния экономики, культурной среды и еще многих факторов [1].

Разработка стратегии фирмы начинается с определения основных ориентиров предпринимательской деятельности, так называемой ее философии, которая в сочетании с мотивационной идеей определяет основные направления развития организации и устанавливает цели. Важным источником информации для формирования стратегических целей является информация о потенциале, анализ которого позволяет оценить реальность поставленных целей, спрогнозировать возможные изменения и выбрать наиболее эффективную стратегию фирмы. Суть стратегического анализа в том, что если понять конкурентную динамику отрасли, то можно думать о том, какие шаги предпринимать, что необходимо поменять, как использовать те или иные возможности, преимущества, компетенции. Фирма может либо приспособиться к изменяющимся условиям, либо противодействовать им, пытаясь изменить конкурентную среду. Если компания чаще, чем конкуренты, пытается прогнозировать будущее, то велика вероятность того, что она скорее будет держать под контролем будущую ситуацию, а конкуренты смогут лишь реагировать на нее. Помимо прогнозирования, задачей стратегического анализа является также выявление, развитие и защита от конкурентов факторов стратегического успеха.

Поиски факторов стратегического успеха давно являлись основной заботой менеджеров. При этом использовались разнообразные пути: разного рода отчеты, выступления и даже мемуары менеджеров преуспевающих предприятий; выводы в рамках изучения конкретных случаев, носивших более систематический характер; эмпирические исследования факторов успеха, подтверждаемые с научно-теоретических позиций [2].

Эмпирические исследования показали, что отраслевая структура действительно во многом определяет успех фирмы. В свою очередь возможности выбора принципиальной фирменной стратегии кроются в таких областях, как явное преимущество в издержках, оперативная дифференциация производства, быстрый захват рыночных ниш. Удачный выбор стратегии менеджеров может сыграть роль в обеспечении успеха фирмы.

Стратегический анализ потенциала фирмы надо начать, прежде всего, с исследования структуры отрасли, в которой работает данная фирма. Здесь необходимо оговорить, что основной единицей будет являться отрасль, представляющая собой группу конкурентов, которые производят товары и услуги и непосредственно соперничают между собой.

Условно макросреду, в которой действует фирма, можно поделить на четыре сектора: политическое окружение, экономическое окружение, социальное окружение, технологическое окружение. Данная техника анализа известна под названием ПЭСТ или СТЭП; она позволяет более широко взглянуть на то, как влияет окружение на конкретную фирму. Применяя прогнозирование к анализу отрасли необходимо учесть стадию развития отрасли. Жизненный цикл отрасли определяет характер конкурентной борьбы. Например, особенностью относительно новой отрасли является большое количество фирм, стремящихся в нее проникнуть. Они идут в отрасль, где спрос значительно превышает предложение, и где нет необходимости бороться с конкурентами за каждого

покупателя. На этом первоначальном этапе не существует правил игры. Это означает, что спрос на представленную продукцию стимулируется самыми различными способами: одни фирмы проводят активную рекламную кампанию, другие при продвижении товара на рынок пользуются своим доступом к каналам распределения. Нередко захват части рынка на начальном этапе приносит свои плоды на более поздней фазе, особенно если по мере накопления опыта у фирмы появляются преимущества, и этот процесс опережает рост конкуренции. Это, однако, подразумевает, что основа конкурентной борьбы не меняется. В противном случае (например, если конкурентная борьба перейдет из сферы производства, где она выражалась в стремлении снизить себестоимость продукции, в сферу продвижения товара на рынок, что подразумевает поиск новых маркетинговых стратегий) преимущества фирмы будут не столь очевидны [3].

По мере перехода отрасли в стадию зрелости фирмы начинают понимать и принимать определенные правила, учитывать пожелания клиентов, касающиеся качества, исполнения товара, в отрасли устанавливаются стандарты.

В период перехода к стадии зрелости конкуренция становится более жесткой, так как быстрый рост фирмы на данном этапе может быть, достигнут лишь путем отвлечения клиентов от фирм-конкурентов. Накопленный опыт не приносит более ощутимых преимуществ, так как к этому моменту практически все фирмы отрасли воспользовались данным источником, получив все возможные преимущества. Специфической особенностью данной стадии является переход к ценовой конкуренции, поскольку предлагаемая продукция постепенно становится однородной, а попытки нововведений быстро копируются. В отраслях, испытывающих спад, лишь наиболее опытные фирмы могут добиться определенного уровня прибыли; неудачливые фирмы покидают отрасль. В условиях, когда барьеры выхода из отрасли высоки, что заставляет убыточные фирмы остаться на рынке, степень конкурентной борьбы возрастает, что приводит к хроническому избытку производственных мощностей.

Изменение одной из пяти сил может повлиять на остальные силы. Но обычно прибыльность каждой отрасли определяют всего лишь одна или две силы.

Например, в отдельных отраслях – сила покупателей (например, продажа через сеть супермаркетов, торговля в сфере оборонной промышленности); в других отраслях прибыль могут определять поставщики. Таким образом, при выборе стратегии фирмам необходимо принимать во внимание именно определяющие силы и пытаться занять наиболее выгодную позицию по отношению к конкурентам [4].

В этой связи возросла роль стратегического анализа, как инструмента, дающего базу для принятия стратегических решений. Появление новых методов анализа является важным источником повышения конкурентоспособности фирмы, помогая ей в рамках неопределенности четко выработать основные направления деятельности.

#### **Список использованных источников**

1. Виханский О.С. Стратегическое управление: учебник. – 2-е изд., перераб. и доп. – М.: Гардарики, 2000. – 296с.
2. Томпсон А.А., Стрикленд А.Дж. Стратегический менеджмент. Искусство разработки и реализации стратегии: Учебник/Пер. с англ. Под ред. Л.Г.Зайцева, М.И.Соколовой. – М.: Банки и биржи: ЮНИТИ, 1998. – 576с.
3. Боумэн К. Основы стратегического менеджмента. Пер. с англ. Под ред. Л.Г.Зайцева, М.И.Соколовой, М.: ЮНИТИ, 1997. – 175с.
4. Забелин П.В., Моисеева Н.К. Основы стратегического управления: уч. пособие – М.: Информационно-внедренческий центр «Маркетинг», 1997 – 195с.